

入选英国《金融时报》、《经济学人》
“2005年度最佳商业图书”

The
Search

搜

[美]约翰·巴特利 著

搜索是通向整个世界的
兴趣和欲望的窗口
搜索注定会成为
21世纪资本的枢纽

《商业周刊》

《哈佛商业评论》

《出版人周刊》

BBC、CNN、亚马逊

《华盛顿邮报》

《国际先驱论坛报》等

众多媒体争相报道



中信出版社
China CITIC Press

搜

The
Search

[美] 约翰·巴特利 著

张岩 魏平 译

中信出版社
China CITIC Press

图书在版编目 (CIP) 数据

搜/[美]约翰·巴特利/著;张岩,魏平译.—北京:中信出版社,2006.1

书名原文: The Search

ISBN 7-5086-0566-7

I. 搜… II. ①巴… ②张… ③魏… III. 网络企业-企业管理-经验-美国 IV. F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第151517号

The Search by John Battelle

Original edition copyright © 2005 by John Battelle

Simplified Chinese edition copyright © 2006 by CHINA CITIC PRESS (CITIC Publishing House) .

Published by arrangement with Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc. through Andrew Nurnberg Associates International LTD.

ALL RIGHTS RESERVED.

搜

SOU

作 者: [美] 约翰·巴特利

译 者: 张岩 魏平

责任编辑: 刘君楠

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.75 字 数: 263千字

版 次: 2006年1月第1版 印 次: 2006年1月第1次印刷

京权图字: 01-2006-0288

书 号: ISBN 7-5086-0566-7/F · 984

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

这个世界需要什么？如果任何一家公司能回答好这个问题，它就掌握了控制商业社会，乃至整个人类文明的万能钥匙。在过去的几年中，Google正在为获得这把钥匙而努力。虽然Google并非搜索业务的最早开发者，但它凭借着简明、便利、实用的搜索技术和理念，逐渐击败雅虎、Alta Vista等搜索领域的先锋，成为搜索行业名副其实的王者。

本书描述了Google如何从斯坦福一个不起眼的公司迅速崛起为“用思想控制世界的搜索巨头”，再现了Google首次公开上市时重写华尔街的游戏规则，公开宣布其“不作恶”的信条时掀起的狂潮，以及搜索技术的兴起对市场营销、传媒产业、流行文化、职业发展、公民权利等人类社会各方面的巨大影响。

作者约翰·巴特利是《产业标准》杂志的创始人，也是著名的行业杂志《连线》创始人之一。为写作本书，巴特利采访了从硅谷到华尔街与搜索行业相关的350多人，包括Google的两位创始人拉里·佩奇、谢尔盖·布林和公司总裁埃里克·施米特等风云人物。他指出，搜索的革命性意义并非表现在搜索巨头间的激战上，重要的是，Google和其他的搜索引擎已经在不知不觉中深深地改变了我们的做事习惯和生活方式，成为通向整个世界的需求、兴趣、恐惧和欲望的窗口，旨趣的数据库，它们也注定会成为21世纪资本的枢纽。

这或许是我们的幸运，或者也是一种悲哀。但无论如何，你都可以从这本书中找到世界可能的未来。

The
Search

约翰·巴特利

美国重要新科技杂志《连线》的编辑及创始人之一，他还创办了《产业标准》杂志和TheStandard.com网站。他目前是Web 2.0 Conference的项目主席，《商业2.0》的专栏作家，以及Federated传媒出版有限公司的创办者、董事会主席和出版人。

他现在和他的妻子及三个孩子一起，居住于加利福尼亚州的坎特菲尔德。

可以通过www.battellemedia.com访问约翰·巴特利的博客。

责任编辑 刘君楠

封面设计  工作室·袁 锐

中信联合发行有限责任公司

第一章 为什么是搜索	1
埃里克寻求赚10亿美元的商机	5
作为物质文明的搜索	6
为什么要写搜索	9
搜索同用户界面	10
搜索成为人工智能?	13
搜索所牵涉的社会问题	16
 第二章 搜索、隐私和政府	 19
搜索我	26
不正当的搜索	29
中国问题	35
 第三章 Google诞生	 39
继承特斯拉遗志的人	41
当佩奇遇到布林	43
为了共同的兴趣	44
简单而纯粹的梦想	49
汉堡王精神	56
创业之初	60
生物系毕业生与风险投资商	62
难逃烧钱公司的厄运	64

第四章 10亿美元，聚沙成塔：互联网找到新的商业模式 67

并行创业者 70

创意工厂 73

GoTo公司：网络上的新模式 75

格罗斯找到了突破口 77

糖果老爹：关于套利的一切 80

成功希望渺茫的起航 84

合作经营的兴起 85

让人追悔莫及的决定 87

搜索经济蓄势待发 89

同雅虎的交易 91

第五章 Google 2000 ~ 2004：从零到30亿美元 95

应对发展问题 100

基础设施原则 103

谁应该管理Google 104

埃里克·施米特的加入 106

不作恶 111

Google发展壮大 113

Google新闻 116

每间壁室点亮一盏熔岩灯 118

这些乳臭未干的孩子以为自己是谁 120

Google稳步向前 124

第六章 搜索经济 127

成也Google, 败也Google 131

Google之舞 133

SEO 135

谁来决定灰色的深浅 139

同AdWords的联系 140

营销大环境的转变 141

传媒产业的改变 147

本地信息服务 150

都是搜索惹的祸 153

问题迫在眉睫 154

事关信任 157

点击欺诈 160

第七章 Google上市 163

关于IPO的谣传 166

历史上罕见的IPO 170

股票发行一波三折, 上市后股价一飞冲天 174

拿命运冒险 178

现在做什么? 180

第八章 何时? 何故?	183
搜索如何运作	185
谁在搜索	191
搜索什么	192
为什么搜索	195
搜索的历史演化	197
聚焦经济利益	199
 第九章 前Google时代搜索	 203
麦吉尔大学的荣耀	205
Alta Vista的诞生	208
莫尼尔眼中不同的互联网	211
PC机的失宠	212
Alta Vista的脆弱	213
寄身康柏门下	216
大公司的市场抢夺	218
Excite的不幸	219
雅虎与它的掌舵人	222
雅虎的成长	226
 第十章 Google的今天和明天	 229
发展带来的持续阵痛	234
竞争	236
搜索Usher	238
创造未来	245

第十一章 完美搜索	251
无处不在的搜索	254
点击流	256
地方化和个性化	259
作为新界面的搜索	261
语义网	262
博客和它有什么关系?	265
展望未来语义网	266
为什么要现在开发WebFountain	268
平台的作用	270
联合性和区域特有性: 聚焦、聚焦、聚焦	272
网络时间轴	274
为了完美的搜索	276
后 记	279
致 谢	285

第一章 为什么是搜索

The Search

搜



亚力山大图书馆是人类将所有的知识同时汇聚在同一个地方的首次尝试。我们最近的一次尝试是什么？Google！

——布鲁斯特·卡尔，
Internet Archive组织的倡导者和创办者

每个人都是自己的博斯韦尔^①。

——杰弗里·鲍克，
加利福尼亚大学圣迭戈分校传播系

^① 詹姆斯·博斯韦尔（James Boswell，1740~1795），英国杰出的传记作家，他为约翰逊博士所写的传记《约翰逊的一生》已经成了西方传记文学的经典，博斯韦尔的名字在英语中甚至演变成了“为密友写传记的人”的代称。——译者注

2 001年的秋天，互联网行业全面溃退。数百家一度前途光明的初创公司（其中也包括我自己的公司）在破产边缘苦苦挣扎。我们曾经做着互联网致富的美梦，雄心勃勃地想要改变这个商业社会的形态，重塑我们的文化。铺天盖地的杂志封面故事，电视特别报道以及前所未闻的股票市场估价，这些都在大肆渲染着这些梦想。如今，这些梦想完全幻灭。

我无意间看到Google的第一份流行搜索排行榜的时候，我正试图从我自己创办的互联网公司失败的经验中吸取教训，猜测互联网传奇是否能够卷土重来。流行排行是一种实用的公共关系工具。它总结了某个特定时期内，人气上升或下降最快的搜索项目。通过观察和清点流行的搜索项目，流行排行榜为我们很好地总结了当代文化关注和感兴趣的话题，以及什么东西的流行势头正在减退。

自从2001年至今，Google每周在其新闻和公共关系站点上发布流行排行榜。不过，我发现的那个是Google公司有史以来发布的第一份流行排行榜，它总结了2001年全年的热点。2001年是怎样的一年啊！点击频率涨幅最大的是“诺查丹玛斯预言”（第一名）——他所预言的世界大毁灭并没有

发生、有线电视新闻网CNN（第二名）、世界贸易中心（第三名）和炭疽热（第五名）。前五名中，唯一同恐怖袭击无关的搜索项是什么呢？是关于魔法和孩子的幻想小说系列，位居第四名的《哈里·波特》。

而点击频率跌幅最大的排名却反映出我们的文化抛弃轻松娱乐的速度有多么快。卡通神奇宝贝口袋怪兽(Pokemon)名列第一，紧随其后的是音乐网站Napster，《老大哥》电视剧，X-战警，以及在“谁想嫁给百万富翁”节目中胜出的那位女士。

我对此感到震惊。流行排行使我发现，Google不仅仅感觉到了当代文明的脉动，而且直接控制了当代文明的神经中枢。这是我第一次匆匆意识到这个后来被我称为人类意图数据库的东西，它简直就是充满力量的活生生的人工品。天哪！当时我想，Google掌握了当代文明的需求！一想到每个小时里流入Google服务器中数百万计的搜索请求，我相信这家公司掌握了一座信息金矿。整个出版业都能根据这样一个数据库所反映出来的意图迹象而建立起来。事实上，Google已经建立起他的第一个出版部门，叫做Google新闻的测试版服务部分。它是否也可以创办一家能够告诉客户人们都买了什么，想要买什么，不想买什么的市场调查及推广公司？或者，干脆办一家已经对消费者的需求了然于心的电子商务公司？又或者，开一家清楚知道顾客心目中的目的地的旅行社？这其中蕴涵的商机实在是无穷无尽的。

更不用说Google内容丰富的数据库能够为文化人类学、心理学、历史学和社会学的博士论文提供素材。我告诉自己，这个小小的公司，虽然规模不大，还有一点稚嫩，却掌握着这个世界的思想。我一定要去看看它。也许.com之梦还没有消亡；也许它正藏在Google搜索框一成不变的表象之下。

我记得那是在2001年4月，埃里克·施米特接受了Google的董事长和首席执行官的职务。在此之前，他曾经创办了Sun公司，并在锐意进取的电脑网络巨擎Novell公司担任管理职务，整个业界都对这个人事变动深感困惑，这件事以后我们会谈到。我同埃里克略有交情，因为我做商业新闻记者的

时候曾经报道过Novell 和Sun公司，而且在做编辑和出版商的那些日子里也曾在各种会议上同他碰过几次面。我决定给他发封电子邮件碰碰运气。其实我也不知道自己具体想要谈些什么，只是隐隐约约觉得他可能正在筹划一个大动作。看起来，Google正在茁壮成长。我听说Google也许是硅谷里唯一一家还在招聘工程师的公司了。埃里克同意与我见面。于是，2002年初，我们进行了第一次会面。此后，我们还有几次非常有趣的谈话。

埃里克寻求赚10亿美元的商机

我们初次会面的时候，我还没有想到要写这本书，却被引向了这个方向。我向他介绍了人类意图数据库的概念，并且谈到对文化的理解是一笔巨大的财富，而流行排行榜似乎已经对这个问题有所触及。会谈过程中，我为Google勾画了这样的前景——建立一个传媒部门来充分利用这些资源。雅虎已经自称是一家传媒公司了，Google何不也这样做？虽然埃里克也认为Google收集的数据使人印象深刻，但是他并不认为创办传媒公司有什么意义。他告诉我Google是一家科技企业，又补充说，传媒事业还是留给我这样的人来做的好。

我指出，在Google，科技和传媒是盘根错节密不可分的，他新开发出来的AdWords为公司带来的收入，就是纯靠广告赚钱；或者说，媒体收入。我给他的忠告是，Google只有成为传媒公司，才有前途。埃里克却不这样想。“我们正在寻找科技产业领域的下一个10亿美元的市场。”他说道，“你有什么建议吗？”

我没有给出任何建议。但是，那次谈话使我相信Google迟早会成为传媒行业的巨无霸。一年后，我同埃里克再次会面。他最先说的几句话中就包括这一句：“谁能说传媒生意不伟大呢？”

本质上，Google和它的竞争对手们创造出了最早利用人类意图数据库的商业运作方式——付费搜索。在不到5年的时间里，这项业务从几乎不存在，发展成为蕴涵40亿美元商机的巨大市场。而且，据估计，在另一个5年

之后，它的收入会是现在的4倍。

在此过程中，搜索已经从大部分互联网用户的边缘体验，变成信息时代既成事实的计算机处理界面。“随着可获取信息量爆炸性的增长，搜索已经成为用户界面的代名词。”硅谷某公司的工程师和创办人雷米·斯泰达说，“网络中有各种可能获得的信息。搜索就是我们理解这些信息的尝试。”

在过去几年间，搜索已经成为众所周知的遨游信息海洋的方式。正如Windows界面定义了我们同个人电脑之间的互动一样，搜索定义了我们同互联网之间的相互关系。只要把搜索框放在他面前，几乎每个人都知道它是做什么用的。而事实证明，所有这些搜索整合起来的结果也是可知的，它就是人类意图的数据库。

作为物质文明的搜索

同其他科技产业的人一样，我对计算机的迷恋始于麦金托什计算机（Macintosh，简称Mac机）。20世纪80年代中期，我还是一名人类文化学专业的本科学生。那时，我所修的课程中，有一门是重点讲述物质文明概念的；从根本上来讲，就是对日常生活用品阐释。吉姆·德兹教授是一位生长于马里兰州的绅士，偏爱当代肯塔基波旁威士忌酒和19世纪的弗吉尼亚建筑。他教导我们，虽然考古学通常只研究已消亡的文明，而人类文化学更重视对现存文明的研究，但是考古学研究手段其实完全可以被用来阐释人类文化学。

德兹鼓励我们把所有经过人类修饰的事物都看做是物质文明的一部分，即使从原子物理的意义上讲它们并非物质。更有趣的是，他鼓励我们将交流，尤其是语言及其书面形式，看做是对创造它的文化的反映。他还告诉我们，语言中隐藏着多种多样的意图、矛盾、政治形态和人际关系。没有什么是不能从大学的文学或是哲学课程中找到的，但是，寻找的方法本身也是一门科学。将语言作为一种人工物来研究，是一种把当代文化拿起

并抓在手中，理解它、审视它的方式。

差不多那个时候，我正在一台崭新的1984年版老式麦金托什上为一个所见即所得（WYSIWYG）软件做第二阶段测试，还赚到了一笔数量可观的酬金。麦金托什计算机将界面和执行完美糅合，我指了一下某个地方，那个地方就……发生了变化。像那个年代的大多数麦金托什计算机用户一样，我为此深深着迷。它是人类学同技术的结合点。很快，我就相信Mac机是有史以来最高级最重要的发明，它标志着塑性头脑成为可能。（耶，大学！哇噻！多么美妙！）

不管怎么说，是下面的想法促使我将计算机技术当做文明器物的报道——基于WYSIWYG的图形处理界面可以作为联系人类智慧的媒介，特别是在与他人联网的时候。从《连线》（*Wired*）到《产业标准》（*The Industry Standard*），“麦金托什计算机是最伟大的人造产物”成为我谈话中标准的即兴重复段落。我会据此来拟定同作家们谈话的内容，游说风险资本家，甚至在同好朋友们深夜小聚之时还在为此争论不休。到底什么是最伟大的人类发明？有的人认为是汽车，有的认为是内燃机，而我总是立场坚定地支持Mac机。

然而，当我第一次看到Google的流行排行榜的时候，我意识到我挚爱的麦金托什计算机被打败了。每天，数百万人对着自己计算机屏幕上Google主页白色背景、色彩简洁明快的搜索界面倾诉自己的渴望、恐惧以及各种意图。有人也许会查询标志汽车经销商里昂（Lyon）——当然，是用法语来问。因为要同别人介绍的陌生男士约会而焦虑不安的女士也许会键入关键词“前科犯人迈克尔·埃文斯”。一位有购置房产打算的人也许会输入“有毒物质环境保护局”。Google搜索关键词现在越来越包罗万象，越来越高级，而且它的语法也在不断发展。

当然，同样的情况也发生在雅虎、MSN、美国在线、Ask等等数以百计的网络搜索引擎以及信息和商务网站上。数十亿的查询请求流入这些网络服务商的服务器中，汇聚成网络上人类思想的洪流。当我们告诉这个世界我们想要什么时，我们通过一个又一个意图又创造出了什么？